



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

ESTUDO DA METODOLOGIA NECESSÁRIA PARA DESENVOLVIMENTO DE
UM PLANO DE NEGÓCIOS

Millor Machado

RA 034885

Trabalho de Graduação II - Engenharia de Controle e Automação

Orientador: Prof. Antonio Batocchio

Campinas, 2009

SOBRE O AUTOR

Engenheiro de controle e automação pela UNICAMP com experiência no Brasil e no exterior, atualmente presto serviços nas áreas de análise de mercado, vendas, planejamento e mensuração de resultados de campanhas de Marketing.

Acredito muito no potencial do Brasil e tenho certeza que lutar por um mundo melhor é a melhor forma de encontrar a felicidade. No meu caso, eu e meus sócios temos como lema “Empreendedorismo sem enrolação” e estamos travando desde já uma verdadeira batalha contra a enrolação nas empresas brasileiras que já estão cansadas de perder tempo com pessoas pouco objetivas.

Caso tenha dúvidas, críticas ou sugestões, por favor, sinta-se a vontade para entrar em contato, será um prazer respondê-lo (a). Escrevo no blog Saia do Lugar (<http://www.saiadolugar.com.br>) e posso ser contatado através do e-mail millor@emprendemia.com.br.

Abraços,

Millor Machado

Índice

| | |
|--|-----------|
| Apresentação | 4 |
| Introdução..... | 4 |
| Objetivos | 5 |
| Motivação..... | 5 |
| Revisão teórica | 6 |
| A importância do plano de negócios..... | 6 |
| Elementos necessários em um plano de negócios | 6 |
| <i>Sumário executivo</i> | 6 |
| <i>Descrição da oportunidade</i> | 7 |
| <i>Descrição das soluções a serem oferecidas</i> | 7 |
| <i>Plano de Marketing</i> | 8 |
| <i>Operações</i> | 8 |
| <i>Políticas de Gestão de Pessoas</i> | 9 |
| <i>Time Gestor</i> | 9 |
| <i>Análise de riscos</i> | 10 |
| <i>Projeções financeiras</i> | 10 |
| <i>Pedido de investimento e estratégias de saída</i> | 10 |
| Metodologia utilizada | 11 |
| Identificação de Oportunidades | 11 |
| Definição de Modelo de Negócios e Fontes de Receita | 14 |
| Planejamento de Marketing | 14 |
| Definição da Estrutura Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas | 17 |
| Planejamento Financeiro | 17 |
| Elaboração do Plano de Negócios..... | 19 |
| Estudo de caso | 20 |
| Objetivos | 20 |
| Pesquisa de Mercado | 20 |
| Definição do Portfólio de Serviços | 23 |
| Estratégia de Marketing | 26 |
| Estrutura de Gestão Interna | 27 |
| Planejamento Financeiro | 30 |
| Conclusão..... | 30 |
| Bibliografia | 31 |
| Anexos | 32 |

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

O processo de abertura de uma empresa nunca é fácil, ainda mais quando esse processo refere-se à primeira empresa de um jovem recém-graduado. Incertezas em relação às novas tendências do mercado, pouca experiência com gestão empresarial, ofertas tentadoras de grandes empresas e o alto índice de falhas de empresas nascentes no Brasil são apenas algumas das dificuldades e dúvidas que os jovens empreendedores têm no momento de iniciar suas carreiras como empreendedor.

Considerando essas barreiras, surge o questionamento sobre qual a motivação desses jovens que optam por abrir um negócio próprio ao invés de aproveitar as oportunidades na indústria que o diploma da UNICAMP oferece. A motivação para o empreendimento nesse caso será o senso de oportunidade, definido como aquele em que o empreendedor possui outras opções, mas considera abrir o negócio próprio como uma oportunidade melhor para obter sua renda.

Segundo o Babson College, considerada como a melhor escola de Empreendedorismo do mundo, o empreendedor é aquele pensa e age de uma forma focada por oportunidades, com visão holística e liderança para a adição de valor. O trabalho será pautado nessa definição de empreendedorismo: buscar novas oportunidades de agregar valor à sociedade, utilizando a maior base analítica o possível para pautar as decisões estratégicas.

Tendo em vista que o planejamento é essencial para estabelecer metas, criar um plano de ação e guiar decisões, o objeto de estudo deste trabalho será o plano de negócios.

Levando em contas apenas questões legais e burocráticas, o plano de negócios não é necessário para a abertura de uma empresa. Porém, considerando que neste caso o empreendedor possui ensino superior, experiência em planejamento estratégico e tem o objetivo claro de fazer o negócio crescer e no futuro fazer parte da criação de diversas outras empresas, o plano de negócios se faz essencial devido ao grau de profissionalismo necessário para este tipo de empreendimento.

1.2 Objetivos

O objetivo deste trabalho é o estudo das oportunidades presentes no mercado e a análise sobre como melhor aproveitá-las. Com essa análise, será possível definir o modelo de negócios, os diferenciais competitivos, a estratégia de entrada no mercado (plano de marketing e estruturação do material de vendas) e análise da competição.

A partir desses pontos teremos o plano de negócios, com o objetivo de definição da estratégia da empresa e apresentação para futuros investidores.

Especificamente para o caso analisado, empresa estritamente de serviços, o objetivo do plano será apenas de auxílio estratégico ao gestor. Isso se deve ao fato do perfil de negócios que recebem aporte de investidores formais serem empresas de tecnologia de ponta, com altas taxas de crescimento e com potencial de serem vendidas por grandes quantias financeiras.

1.3 Motivação

A motivação principal para o estudo da metodologia de plano de negócios é o interesse do autor em empreender. Desde o começo da faculdade a ideia de abrir o negócio próprio é vista como uma ótima oportunidade de conseguir receita, expandir a rede de contatos e acelerar o aprendizado.

O ramo de atuação escolhido foi o de consultoria em gestão, devido à experiência do autor na área enquanto trabalhava com movimentos estudantis e pelo seu estágio realizado em uma grande consultoria de gestão multinacional.

Para minimizar os riscos existentes em qualquer processo de abertura de negócio, foi decidido que a melhor coisa a fazer no momento é o aprofundamento do estudo no plano de negócios. Esse documento servirá para analisar a viabilidade da empresa, guiar a estratégia e servir de suporte às decisões a serem tomadas.

A empresa em questão será iniciada e gerida com mais um sócio, o Luiz Piovesana. Este que foi colega de sala no curso de Controle e Automação e também teve uma vasta experiência no Movimento das Empresas Júnior.

2. Revisão teórica

2.1 A importância do plano de negócios

No momento de planejar um novo negócio, é essencial que o empreendedor organize suas ideias, defina seus diferenciais competitivos, conheça seu modelo de negócios, analise seus concorrentes e tenha uma estratégia de entrada e expansão no mercado.

Caso o empreendedor utilize seu plano também para vender sua ideia para investidores, executivos a serem contratados e possíveis parceiros, o plano também deve conter uma descrição do time responsável pela empresa, as projeções financeiras com estimativas de retorno de investimento e o cronograma do projeto.

Outra possibilidade do uso do plano de negócios é a candidatura em processos de incubação, subvenção econômica ou outros tipos de concursos de empresas.

Deve-se notar que o plano de negócios é um processo contínuo. Ele deve ser revisado assim que novas informações de mercado sejam obtidas e novas oportunidades sejam visualizadas. O plano é apenas um guia do processo, o empreendedor precisa ser flexível para adaptar o plano as mudanças de ambiente.

2.2 Elementos necessários em um plano de negócios

O plano de negócios pode ter uma grande variedade de tamanhos e formas, porém sua essência é sempre a mesma. Serão abordados os elementos que o empreendedor precisa ter em mente no momento de planejar uma empresa de consultoria em gestão.

2.2.1 Sumário executivo

Apesar de ser o primeiro elemento no documento, este deverá ser escrito por último.

O sumário executivo é o elemento mais importante do plano, pois serve como resumo dos pontos abordados no plano e serve como ponto inicial da análise do negócio quando o plano é avaliado.

Considerando que seu objetivo principal é instigar a curiosidade do leitor, seu tamanho não deve passar de uma página e sua escrita deve ser extremamente objetiva, destacando os resultados esperados e os retornos financeiros do investimento.

2.2.2 Descrição da oportunidade

A descrição da oportunidade tem como objetivo principal demonstrar que há uma demanda de mercado atrativa o suficiente para justificar os riscos envolvidos no processo. Isso inclui um panorama sobre a indústria, os principais atores no mercado e a sua dinâmica.

Este elemento deve responder as seguintes perguntas:

1. Qual é o mercado em potencial?
2. Quem é o cliente foco?
3. Quais as necessidades do cliente?
4. A empresa consegue atender a essas necessidades?
5. Como o cliente atende essas necessidades atualmente?
6. É possível atender essas necessidades de uma forma diferenciada?
7. Qual o tamanho do mercado de clientes em potencial?
8. As pessoas estão dispostas a pagar pelo produto/serviço?

2.2.3 Descrição das soluções a serem oferecidas

Após a definição do mercado, o próximo passo é detalhar o portfólio de produtos e serviços que satisfará as demandas de mercado. Nessa etapa o empreendedor irá detalhar a sua carteira de produtos, seu diferencial competitivo e o objetivo principal é que o leitor consiga entender o conceito do produto e suas vantagens em relação aos produtos concorrentes.

As perguntas que devem ser respondidas nessa etapa são:

1. Como serão satisfeitas as necessidades dos clientes?
2. Qual é o funcionamento do produto/serviço? (em caso de serviços um fluxograma explicativo do processo é desejável)
3. Como é a aparência do produto? (não aplicável para serviços)
4. O que torna o produto/serviço melhor do que os dos competidores?

2.2.4 Plano de Marketing

A ideia mais importante do plano de Marketing é demonstrar qual o posicionamento desejado pela empresa, quais os indicadores e metas e quais as ações que serão executadas para alcançar o posicionamento desejado.

Este elemento do plano deverá responder as seguintes perguntas:

1. Como a empresa quer ser conhecida no mercado?
2. Qual será a política de preços do portfólio?
3. Quais serão os canais utilizados para distribuição do produto/serviço?
4. Quais serão os canais usados para a divulgação do produto/serviço?
5. Qual será a abordagem utilizada para geração de novos contatos?
6. Serão utilizadas promoções e descontos para inserção no mercado?
7. Qual a previsão de unidades vendidas?
8. Quanto será o orçamento da campanha publicitária?
9. Quantos vendedores formarão a equipe de vendas?
10. Qual a receita esperada?
11. Qual o custo planejado para o processo de vendas?

2.2.5 Operações

Essa parte do plano é onde o empreendedor deverá especificar como será feita a produção e os processos de gestão interna como recursos humanos, contabilidade, questões contratuais e jurídicas, etc.

As perguntas que devem ser respondidas nessa etapa são:

1. Como será o local em que a empresa operará?
2. Quais equipamentos devem ser comprados para viabilizar a produção?
3. Quantas pessoas serão necessárias para realizar as atividades operacionais?
4. Onde é possível utilizar serviços terceirizados?

2.2.6 Políticas de gestão de pessoas

Sem um bom time na execução das atividades será extremamente difícil a empresa conseguir atingir resultados satisfatórios. Por isso, deverão ser analisados os seguintes pontos:

1. Quais são as competências necessárias para a realização das atividades?
2. Como ocorrerá a seleção e contratação dos profissionais necessários?
3. Serão necessários profissionais contratados como temporários ou estagiários?
4. Qual será a estrutura organizacional de cargos e responsabilidades?
5. Qual será a política salarial da empresa?
6. Será dada remuneração variável por desempenho?
7. Como será o plano de carreira dos colaboradores?
8. Que treinamentos serão realizados para capacitar os colaboradores?
9. Quais políticas serão adotadas para reter os melhores talentos?

2.2.7 Time Gestor

Sem dúvidas o ponto mais importante de um negócio, nessa etapa será avaliado o time gestor e sua capacidade de gerenciar a empresa de forma que os melhores resultados sejam alcançados. Caso o time gestor não tenha todas as competências necessárias, é fundamental complementar essas lacunas com outras pessoas com mais experiência e expertise em determinados aspectos.

As perguntas a serem respondidas sobre o time gestor são:

1. O time possui experiência relevante na área de atuação da empresa?
2. O time possui uma rede de contatos que o auxiliará na divulgação?
3. Os gestores possuem o conhecimento necessário sobre gestão e estratégia?
4. Os gestores terão o tempo necessário a dedicar ao novo negócio?
5. O time possui o comprometimento para correr os riscos necessários?

2.2.8 Análise de riscos

Em todo projeto de alto risco é necessária uma análise dos riscos envolvidos, quais os planos para minimizar esses riscos e as ações de contingência caso algo não saia de acordo com o plano.

Os pontos a serem analisados nessa etapa são:

1. Quais são os principais fatores que podem ameaçar o sucesso do negócio?
2. Quais serão as ações tomadas para minimizar os riscos?
3. Caso as ameaças se concretizem, quais são os planos alternativos?

2.2.9 Projeções financeiras

Considerando que o empreendimento será uma empresa privada, o objetivo final é a obtenção de lucro.

A partir de informações anteriores, deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

1. Quais as projeções de receita e custo?
2. Quantas unidades serão vendidas para que as receitas igualem os custos?
3. Em quanto tempo a empresa começará a dar lucro?
4. Em quanto tempo a empresa compensará o investimento inicial?

2.2.10 Pedido de investimento e estratégias de saída

Essa etapa só é necessária caso a empresa necessite de capital de investidores. Aqui o empreendedor deverá fazer uma avaliação financeira do valor da empresa, a quantidade de capital necessária e como o investidor obterá seu retorno.

As perguntas a serem respondidas são:

1. Quanto de capital será necessário para o empreendimento?
2. Qual será o retorno financeiro sobre o investimento?
3. Como o investidor venderá sua participação e receberá seu capital?
4. Quanto tempo levará até que o investidor possa receber o seu retorno?

3. Metodologia utilizada

3.1 Identificação de oportunidades

Para identificar quais oportunidades estão disponíveis, são necessárias três etapas.

1. Observação
2. Pesquisa de mercado
3. Análise da competição
4. Prova de conceito

3.1.1 Observação

Na prática existem diversas formas para que o empreendedor possa observar oportunidades. Notícias em jornais, conversas informais com possíveis clientes, análises de especialistas da indústria e textos em blogs e revistas podem ser ótimas fontes de inspiração. Uma forma bastante utilizada para analisar a usabilidade de produtos é observar o usuário e analisar suas dificuldades no uso do produto, a partir do entendimento das falhas do produto atual, é possível a criação de um produto com características superiores.

O ponto mais importante que se deve ter em mente é que muito mais importante a empresa ter uma excelente capacidade de execução do que uma ideia genial no começo. A maioria dos empreendedores fica à espera de uma grande ideia que possa torná-los ricos, mas na verdade o que garantirá o sucesso será a dedicação para construir os outros pilares do negócio, como: equipe, estratégia de marketing, levantamento de capital, estrutura organizacional, etc.

3.1.2 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado é um ponto normalmente temido pelos empreendedores, ou por não acharem que é importante ou por não saberem como fazer. O objetivo final da pesquisa de mercado é prover informações que auxiliem o empresário a responder duas perguntas:

1. O que meus clientes querem/precisam?
2. O que os concorrentes fazem e como posso superá-los?

Dependendo de qual estágio de desenvolvimento do plano e qual o grau de profundidade necessário, existem duas formas de obter informações de mercado.

- **Pesquisa de gabinete:** Principalmente baseada em análise de relatórios de mercado, esse tipo de pesquisa pode dar informações interessantes sobre o crescimento do setor e mercado potencial, porém será de pouco valor em características específicas sobre o produto ou serviço.
- **Pesquisa de campo:** Para o tipo de negócios estudado nesse trabalho, essa será a fonte mais rica de informações. Normalmente em forma de entrevistas ou questionários, os seguintes elementos precisam ser levados em conta no momento de realizar uma pesquisa de campo.
 - **Objetivo do trabalho** – Antes de começar a pesquisa, é fundamental que estejam claras quais as informações e premissas que a pesquisa deve validar.
 - **Público-alvo** – Para prover informações relevantes, as pessoas que responderão a pesquisa precisam ser bem escolhidas. O melhor tipo de pessoa a ser ouvida é o cliente em potencial.
 - **Amostra** – Pela limitação de recursos é impossível entrevistar todos os potenciais clientes. É necessária a escolha de uma amostra que possa prover as informações necessárias. O tamanho da amostra pode ser escolhido por análises estatísticas ou simplesmente escolhido pelo empreendedor como um número razoável de respondentes. Mais uma vez a experiência do empreendedor é o que fará a diferença.
 - **Formato da pesquisa** – Existem diversas formas de obter as informações da pesquisa. Algumas delas são: entrevistas (por telefone, e-mail, presenciais, etc.) e preenchimento de formulários (em papel ou online através de ferramentas como o Google Forms). A escolha de qual o melhor método também fica a cargo do empreendedor.
 - **Recursos utilizados na pesquisa** – Normalmente existem custos na realização de pesquisas de mercado. O empreendedor precisa analisar como obter as informações necessárias com o mínimo gasto.
 - **Planejamento da pesquisa** – Por quem e quando a pesquisa será feita.

3.1.3 Análise da competição

Existem cinco forças que influenciam uma indústria, as chamadas 5 Forças de Porter:

- **Competição direta:** Empresas que produzem o mesmo tipo de produto ou serviço e disputam os mesmos clientes.
- **Substitutos:** Empresas que produzem produtos diferentes mas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Exemplo: carros de luxo e lanchas.
- **Novos entrantes:** Caso a indústria seja atrativa e sem muitas barreiras de entrada, ela será um terreno fértil para novas empresas que em pouco tempo se tornarão concorrentes diretos.
- **Fornecedores:** É necessário avaliar quais os impactos e o poder que os fornecedores podem exercer sobre o negócio.
- **Clientes:** O impacto que clientes insatisfeitos ou com alta exigência podem exercer sobre o negócio deve ser analisado.

A análise das 5 Forças de Porter dará uma noção geral sobre o ambiente de competição, mas as informações que realmente levarão a decisões estratégicas são:

1. Quais as empresas que concorrem comigo no mercado que pretendo atender?
2. Quais os atributos dos produtos ou serviços vendidos pelos concorrentes?
3. Existe algum tipo de diferencial pelo qual a empresa se vangloria?
4. Quanto é cobrado pelos produtos ou serviços vendidos?
5. Quais as condições de pagamento utilizadas?
6. Qual a reputação dessas empresas?

Para conseguir essas informações podem ser utilizadas diversas fontes. Uma boa fonte inicial de dados para a análise é o site dos concorrentes. Nesse momento um bom conhecimento do mercado e uma rede de contatos confiável também serão muito úteis para a obtenção dessas informações.

Vale à pena lembrar que para vencer a concorrência o foco deve ser em agradar o cliente, não em superar os competidores. Os dados servem apenas para um objetivo: entender como exceder as expectativas em relação que é entregue atualmente.

3.1.4 Prova de conceito

Após o levantamento de todas as informações necessárias, o empreendedor já deve ter em mente como será o seu produto ou serviço. Com essas informações em mãos, o ideal é a criação de um protótipo em caso de produto e um fluxograma em caso de um serviço.

O protótipo deverá então ser avaliado por possíveis compradores, investidores e qualquer outro tipo de pessoa que possa dar sugestões de melhoria ou validar o conceito do produto ou serviço.

3.2 Definição de modelo de negócios e fontes de receita

O modelo de negócios significa definir quais serão as fontes de receita da empresa e como será realizada a entrada de dinheiro.

Normalmente as variáveis a ser levadas em conta no modelo de negócios são:

1. Por qual benefício o cliente está pagando?
2. Qual será a forma de pagamento utilizada?
3. Em quantas vezes será feito o pagamento?
4. Em caso de manutenção, será cobrada uma taxa extra?
5. A própria empresa será a responsável por reposição de peças?

3.3 Planejamento de Marketing

O planejamento de Marketing é uma etapa crucial para o planejamento de um negócio, pois é uma boa execução desse planejamento que será responsável pela inserção da empresa no mercado e pela sua posterior expansão.

Para realizar o planejamento deverão ser realizadas as seguintes etapas.

1. Definição de metas e indicadores
2. Definição de investimentos publicitários
3. Realização de parcerias estratégicas
4. Definição de canais de distribuição
5. Definição de cronograma da campanha
6. Criação de políticas de promoções e descontos

3.3.1 Definição de metas e indicadores

As metas e indicadores são o primeiro passo, pois são eles que indicam se a campanha de Marketing está obtendo sucesso ou não. As metas a serem definidas são representadas pelos seguintes indicadores:

- Número de possíveis clientes levantados
- Número de possíveis clientes contatados
- Número de possíveis clientes que demonstraram interesse inicial
- Número de unidades vendidas
- Custos da campanha
- Receita obtida

O modelo apresentado é genérico e abrangente, porém a quantidade e o tipo de indicadores variarão bastante dependendo do tipo de produto vendido e também dos métodos escolhidos para a divulgação. Por exemplo, campanhas de Marketing digital necessitam de análises específicas para seu modelo como taxa de cliques, tempo gasto no site, etc., enquanto serviços vendidos a empresa possuem modelos mais simples.

3.3.2 Definição de investimentos publicitários

Após a definição das metas, o próximo passo será a alocação de recursos e planejamento de investimentos publicitários. Nem sempre o empreendedor poderá contar com anúncios em mídia, porém mesmo uma ligação feita a um possível cliente pode ser considerada como ação publicitária, já que foi gerado um novo contato a partir dessa ligação.

Os diversos meios publicitários (e-mail, mala direta, anúncios em TV, etc.) geram diferentes taxas de retorno dependendo muito do perfil do cliente e da maneira que as campanhas são realizadas. Tudo isso deve ser levado em conta no momento de definir qual será a alocação de tempo, dinheiro e pessoas em cada meio.

No final, esse planejamento deverá ser feito de forma a atingir as metas definidas na etapa anterior.

A decisão sobre a contratação ou não de uma agência de publicidade, uma assessoria de imprensa ou uma consultoria em Marketing também é um ponto importantíssimo a ser considerado no momento desse planejamento.

3.3.3 Realização de parcerias estratégicas

Difícilmente a empresa terá sozinha todas as competências e recursos necessários para viabilizar a distribuição e divulgação do produto. Por isso aliança com outras empresas é algo que ajudará o empreendimento a alavancar o seu potencial de crescimento.

Contratos com fornecedores, distribuidores e talvez até contratos de exclusividade com clientes poderão ser ferramentas poderosíssimas no momento de realizar um plano de entrada no mercado.

3.3.4 Definição de canais de distribuição

Os canais de distribuição são basicamente as formas que serão utilizadas para entregar o produto ou serviço para o cliente.

Possíveis canais de distribuição são:

- Loja própria
- Revendedores
- Internet
- Serviço de entrega a domicílio
- Equipe de vendas (em caso de serviços)

3.3.5 Definição de cronograma da campanha

O Marketing é um processo contínuo, porém dividido em diversas campanhas que são projetos específicos.

Para a mensuração do sucesso e melhor controle do processo é importante que existam datas e prazos definidos para cada etapa do processo.

3.3.6 Criação de políticas de promoções e descontos

Quando a marca de uma empresa ainda não é conhecida no mercado, políticas de promoções e descontos no preço podem ser ótimas ferramentas para facilitar a entrada no mercado.

Nessa etapa deverá ser definido onde e em qual quantidade serão utilizadas essas políticas, considerando o impacto que isso terá nas metas estabelecidas.

3.4 Definição da Estrutura Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas

Uma empresa nascente pode ter sua estrutura organizacional dividida em seis áreas:

- **Estratégia** – Definição dos rumos da empresa e ações estratégicas
- **Marketing** – Responsável pela geração de contatos e processos de vendas
- **Recursos Humanos** – Seleção, gerenciamento e demissão de funcionários
- **Administrativo e financeiro** – Organização e planejamento financeiro e adequação da empresa à legislação
- **Operações** – Área responsável pela produção do produto ou serviço

Com responsabilidades e atividades necessárias para a gestão da empresa definidas, é possível então o dimensionamento da carga de trabalho, as competências necessárias e qual será a equipe necessária para a realização das tarefas.

Um ponto importante também para a alocação de recursos humanos é a política de gestão de pessoas. Para atrair e reter os melhores talentos a empresa precisa de algum tipo de diferencial podendo ser o salário, o ambiente de trabalho criativo e inovador ou diversos outros benefícios a serem oferecidos.

3.5 Planejamento financeiro

As estimativas de receitas deverão ser retiradas do plano de Marketing. Mas os custos estimados serão obtidos de outras formas.

Os principais custos que precisam ser levados em conta são:

- **Deduções de vendas** – Descontos envolvidos no processo de venda. Comissões de vendedores também são contabilizadas como deduções.
- **Custos de produtos e serviços vendidos** – Custos normalmente relacionados à matéria-prima usada na produção do produto ou serviço.
- **Custos operacionais** – Custos relacionados à operação da empresa. Salários de funcionários, honorários de contador, contas de luz, telefone, etc.
- **Custos não-operacionais** – São custos provenientes de situações não-rotineiras. Por exemplo, pagamento de uma multa ou manutenção não-planejada de um equipamento.
- **Impostos** – Taxas a serem pagas ao governo.

Com as estimativas de receita e custos, o empreendedor precisa organizar essas movimentações de acordo com o tempo. Existem 3 demonstrativos financeiros principais que auxiliam os processos de tomada de decisão financeira:

- **Balço patrimonial** – O balanço mostra as fontes de capital da empresa e como elas estão sendo aplicadas. Consideram-se contas a receber, dinheiro em caixa, dívidas, capital dos sócios, etc.
- **Demonstrativo de resultado do exercício (DRE)** – O DRE serve basicamente para mostrar o quanto a empresa está lucrando e obtendo resultados positivos.
- **Fluxo de caixa** – Apesar de não ser exigido pela legislação brasileira, o fluxo de caixa é o principal indicador de saúde financeira da empresa.

A principal diferença entre o fluxo de caixa e o DRE é que o fluxo de caixa mostra as movimentações realizadas enquanto o DRE pode mostrar operações que ainda não aconteceram. Exemplo: Se um carro é parcelado em 20 vezes, o valor dele aparece integral no seu DRE, porém só influenciará no fluxo de caixa o valor das prestações.

Esses tipos de custos serão analisados no demonstrativo de resultados da empresa. Porém para o planejamento financeiro a melhor forma de compor os custos é agrupando-os entre custos fixos (valor fixo independente da produção) e custos variáveis (variáveis de acordo com o número de unidades produzidas e vendidas).

Considerando essa divisão dos custos temos a seguinte fórmula para o lucro:

$$\text{Lucro} = \text{Receitas} - \text{Custos fixos} - \text{Custos variáveis} * \text{Unidades vendidas}$$

Um conceito extremamente importante para o plano financeiro é o ponto de equilíbrio. Esse é o ponto em que as receitas da empresa se igualam com os custos e a empresa não dá mais prejuízo. O entendimento de quantas unidades precisam ser vendidas para o ponto de equilíbrio ser atingido fará uma grande diferença na definição de metas do empreendedor e servirá de base para validar suas estimativas anteriores.

Após atingir o ponto de equilíbrio, o empreendedor precisa entender em quanto tempo o empreendimento pagará o investimento inicial (payback em inglês).

Sua fórmula é:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Capital investido}}{\text{Lucro mensal médio}}$$

3.6 Elaboração do Plano de Negócios

Já com todas as informações e dados coletados, chega o momento de escrever o documento. Para essa etapa, seguem algumas recomendações:

1. **Elaborar muito bem o sumário executivo** – O sumário executivo é o primeiro elemento que será lido e precisa chamar a atenção de quem for ler o plano. Caso o sumário não seja atrativo, o resto do plano nem será lido.
2. **Definir corretamente o objetivo do plano** – Entender se o plano será lido por investidores, futuros empregados ou apenas servirá como guia no planejamento é o que determinará o nível de detalhamento, a estrutura do plano e a forma como ele será escrito.
3. **Fazer uma apresentação para testar o conceito** – No momento de testar o conceito, é muito mais fácil criar uma apresentação com poucos slides para apresentar a ideia do que escrever o plano de negócios. A apresentação é muito mais fácil de ser visualizada e mais rápida de ser revisada caso ocorram alterações no conceito da empresa.
4. **Manter a simplicidade** – Lembrando que o objetivo do plano é ser lido e que leve o leitor a alguma ação, ele deve ser mantido simples e com os resultados em destaque. Quanto mais fácil for a leitura, maior será a possibilidade do mesmo ser analisado com profundidade.
5. **Limitar as projeções financeiras a uma página** – Mais importante do que os detalhes sobre o plano financeiro, os custos ou as projeções são as premissas que estão sendo levadas em conta. O empreendedor convencerá o leitor de que a empresa é uma boa oportunidade mais pela capacidade em mostrar que existe uma demanda de mercado e que há uma boa estratégia de execução do que em grandes detalhamentos financeiros que são estimados e com alto grau de incerteza.
6. **Revisar constantemente o plano** – Por mais que o plano sirva como um guia e auxilie o empreendedor na gestão da sua empresa, ele foi criado considerando muitas premissas de mercado que podem estar incorretas. Caso o empreendedor encontre novas oportunidades ou analise que as ações planejadas não estão corretas, não há por que não revisá-lo constantemente.

4. Estudo de caso

4.1 Objetivos

Seguindo o objetivo deste trabalho, será relatado um estudo de caso em que houve a aplicação da metodologia de elaboração de plano de negócios. O alvo dessa implementação é a empresa Empreendemia Consultoria em Gestão constituída pelos alunos Millor Machado e Luiz Piovesana.

A área de consultoria em gestão foi escolhida por se tratar da experiência que os dois sócios tiveram tanto em organizações estudantis como o Movimento das Empresas Junior quanto em seus estágios profissionais. A experiência dos sócios ocorreu principalmente nas áreas de Estratégia e Vendas, porém também foram realizados trabalhos em Qualidade, Recursos Humanos e Finanças.

O objetivo da aplicação do plano de negócios na empresa é guiar a gestão e planejamento da mesma, minimizando os riscos e avaliando quais as melhores oportunidades. Por isso, o foco do plano será totalmente voltado à escolha dos serviços a serem oferecidos e não terá análises que seriam necessárias caso o plano fosse apresentado para investidores, já que segundo as estimativas feitas o capital necessário será proveniente dos próprios sócios.

4.2 Pesquisa de mercado

Partindo da observação inicial de que consultoria em gestão seria uma boa oportunidade, a equipe realizou uma pesquisa de mercado com o objetivo de definir melhor o escopo de seus serviços, entender os atributos desejados pelos clientes e o grau de interesse pelo tipo de serviços prestado. Sua realização foi em fevereiro de 2009.

O público-alvo definido foi as empresas chamadas Empresas Filhas da Unicamp. Essas são empresas as quais os fundadores tiveram algum vínculo com a Unicamp, sendo a grande maioria ex-alunos. Uma lista com 160 dessas empresas pode ser encontrada no site da INOVA, Agência de Inovação da Unicamp.

Com o contato dessas 160 empresas em mãos, a equipe conseguiu falar ao telefone com cerca de 110 empresas e teve como meta 50 respondentes. Essa meta foi superada e os dados presentes no trabalho são os dados das primeiras 50 empresas que responderam, sendo que dessas, 47 são empresas filhas da Unicamp.

O formato utilizado para a pesquisa foram formulários on-line gerados pelo Google através do Google Forms, em que a pesquisa pode ser respondida pelo corpo do e-mail.

Considerando os objetivos da pesquisa, os campos do questionário foram:

1. Nome da empresa
2. Telefone e e-mail para contato
3. Nome do empreendedor
4. Área de atividade da empresa
5. Existência de planejamento formal na abertura da empresa
6. Descrição das atividades do dono da empresa
7. Fonte inicial de financiamento da empresa
8. Fontes utilizadas para aprimoramento do conhecimento de gestão
9. Formas utilizadas para expansão da rede de contatos do empreendedor
10. Quais os fatores mais valorizados em um serviço
11. Áreas há interesse em receber serviços de consultoria em gestão
12. Meios utilizados para divulgação da empresa

Nome da empresa *

Telefone e e-mail para contato (opcional)

Houve um processo formal de planejamento antes da abertura do negócio? *

Não necessariamente um plano de negócios escrito, mas uma etapa de análise de mercado, definição do cronograma e estabelecimento de metas

Sim ▾

Comentários sobre a pergunta anterior (opcional)

Descrição das atividades do dono da empresa: *

O dono pode servir tanto como idealizador/financiador apenas, ou gerente geral. A idéia é ver o quanto que o dono do negócio é o responsável pela gestão da empresa

Qual foi a principal fonte de financiamento da empresa no início? *

Programa do governo ▾

Comentários sobre a pergunta anterior (opcional)

Área de atividade da empresa *

Figura 1- Exemplo de questionário recebido por e-mail

Algo interessante sobre essa ferramenta do Google é que além das perguntas serem respondida pelo próprio corpo do e-mail, os dados são automaticamente atualizados em uma planilha disponível apenas para o criador do formulário. Dessa forma foi muito mais rápido e fácil de analisar os dados e chegar às conclusões relevantes da pesquisa.

| Indicação de data e hora | Nome da empresa | Telefone e .mail para contato (opcional) | Nome do empreendedor | Houve um processo formal de planejamento antes da abertura do negócio? | Comentários sobre a pergunta anterior (opcional) | Descrição das atividades do dono da empresa: | Qual foi a principal fonte de financiamento da empresa no início? | Comentários sobre a pergunta anterior (opcional) | Área de atividade da empresa |
|--------------------------|-----------------|--|----------------------|--|---|---|---|--|------------------------------|
| 16/02/2009 21:28:23 | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | Não | Tivemos alguns projetos que financiaram a montagem da empresa | Comercial/Negócios a empresa tem um Diretor Geral contratado do mercado | Dinheiro próprio do(s) sócio(s) | | Tecnologia da Informação |
| 16/02/2009 20:49:06 | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | Não | | contatos, treinamento, desenvolvimento, design | Dinheiro próprio do(s) sócio(s) | | Tecnologia da Informação |
| 16/02/2009 10:41:39 | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | Sim | | Gerente Geral | Dinheiro próprio do(s) sócio(s) | contratos antecipados de Clientes | Serviços/produtos para casa |

Figura 2 – Exemplo de planilha com os dados do formulário

As principais conclusões da pesquisa foram:

- 50% das empresas respondentes atuavam na área de tecnologia da informação ou telecomunicações, tornando esta uma boa escolha de público-alvo
- O fator mais importante é que o provedor de serviços esteja disponível para eventuais problemas que possam surgir após o término do projeto
- Simplicidade e rapidez na entrega do serviço também tiveram notas altas
- Preço não é um fato decisivo no momento da escolha por um serviço de consultoria
- As áreas de maior interesse são as relacionadas com aumento de receita: vendas, análise de mercado e planejamento estratégico
- A internet desempenha um papel importante tanto na capacitação do empreendedor como no aumento da rede de contatos e divulgação da empresa

Com as conclusões obtidas da pesquisa, a equipe decidiu dar continuidade à elaboração do plano e aprofundar melhor o escopo dos serviços a serem oferecidos.

4.3 Definição do portfólio de serviços

Considerando que as áreas que a equipe possuía maior experiência eram as mais desejadas pelos respondentes da pesquisa, o foco definido para o portfólio de serviços foi a área de Estratégias de Marketing e Vendas.

Considerando o perfil técnico dos donos das empresas, foi criado um diagrama de controle para representar o portfólio de serviços realizado:



Figura 3 – Diagrama de controle de posicionamento de Marketing

O objetivo deste diagrama é representar as quatro áreas em que a empresa atuará.

1. **Mensuração de performance** – Incluindo desde um diagnóstico da situação atual até um processo contínuo de monitoramento de campanhas e retorno do investimento dos clientes
2. **Metas** – Em um trabalho conjunto o objetivo é estabelecer junto ao cliente qual será o seu posicionamento e quais as metas e indicadores envolvidos para analisar se os resultados desejados foram obtidos
3. **Informações de mercado** – Desde a realização de pesquisas de campo com possíveis clientes até o monitoramento contínuo de notícias e portais especializados no setor, o objetivo é manter o cliente atualizado sobre o que acontece na sua indústria e quais as oportunidades existentes
4. **Recomendações** – Tanto no projeto inicial quanto no desenvolvimento do posicionamento de mercado, a Empreendemia dará recomendações baseadas em dados e tendências existentes que possam trazer resultados ao cliente.

Para explicar as etapas do projeto de uma forma mais fácil de ser compreendida pelos clientes, a Empreendemia decidiu representá-las de acordo com o diagrama PDCA.



Figura 4 – Etapas do projeto de consultoria em Marketing de acordo com o PDCA

A partir do entendimento do portfólio de serviços e o detalhamento do escopo dos projetos, foram elaboradas propostas comerciais em dois formatos, documento e apresentação em Power Point.



//Nome do cliente
Proposta de consultoria em marketing

Quem somos

A Empreendemia é uma consultoria em gestão focada nas áreas: estratégias de marketing, análise de mercado e mensuração de desempenho. Nossos clientes são empresas de pequeno e médio porte com interesse em expansão das suas áreas de negócio.

Objetivo da consultoria

Auxiliar a //Nome do cliente no entendimento do seu mercado e na definição de uma estratégia de posicionamento, focando sempre na expansão da sua base de clientes.

Etapas para desenvolvimento da estratégia de marketing

Workshop inicial

Objetivo: Explicação sobre as metodologias utilizadas e visão geral sobre o processo de marketing.

Aplicação: Duração de 2 horas, formato de palestra.

Figura 5 – Trecho da proposta comercial no formato de documento



Figura 6 – Capa da apresentação em Power Point

Objetivos da consultoria

- 1 Entendimento do mercado
- 2 Definição da estratégia de posicionamento

Expansão da base de clientes

Figura 7 – Slide com objetivos

Quadro geral

| | | | |
|--|----------------------------------|----|-------|
| | Workshop | X | Preço |
| | Estudo de Mercado | X | Preço |
| | Plano de Marketing | X | Preço |
| | Execução da Estratégia | -- | -- |
| | Análise e próximos passos | X | Preço |

Figura 8 – Slide apresentando o quadro geral do projeto

4.4 Estratégia de Marketing

Analisando as empresas respondentes da pesquisa que tinham o maior interesse por essas áreas, a Empreendemia contatou novamente essas empresas e perguntou se havia o interesse em receber propostas comerciais e se seria possível uma reunião para análise dessas propostas.

Das 50 respondentes, 13 foram abordadas novamente e 8 solicitaram a proposta, sendo que 4 demonstraram maior interesse e avançaram no processo de negociação.

A partir das reuniões e feedbacks obtidos com a apresentação do portfólio de serviços, foram definidas as seguintes ações:

- Execução de um projeto piloto com custos reduzidos, focado na obtenção de resultados a serem demonstrados e depoimentos de satisfação com o serviço
- Apresentação de palestras como forma posicionar os sócios como referências na área de Marketing
- Divulgação focada em empresas de base tecnológica que tenham recebido aporte de subvenção econômica
- Participação em eventos envolvendo empresas com o perfil desejado
- Envio gratuito de notícias relevantes e informações de mercado sobre os setores para empresas interessadas
- Aproximação com incubadoras e associações comerciais

Durante o processo foram analisadas também as empresas concorrentes e as possíveis ameaças de mercado. Devido a questões de confidencialidade e pelo fato de serem informações estratégicas para a Empreendemia o nome e o perfil dos concorrentes não será revelado no trabalho.

Com a definição das táticas a serem executadas e as análises tanto de concorrentes quanto do mercado consumidor, a Empreendemia decidiu que seu objetivo será primeiro consolidar-se entre as empresas de base tecnológica da região de Campinas e apenas depois de já possuir credibilidade e boa reputação na região partir para uma expansão dentro do próprio estado e até nacional.

Uma estratégia diferenciada de posicionamento da Empreendemia será a divulgação por Internet, através da criação de um site de orientação a empreendedores.

4.5 Estrutura de Gestão Interna

Devido aos recursos financeiros disponíveis, os dois sócios serão os responsáveis por todas as atividades e áreas de gestão da empresa, exceto a parte contábil e jurídica, para as quais serão contratados um contador e um advogado, respectivamente.

Para organização dos processos, foram criadas algumas instâncias de indicadores e ferramentas.

Elas são:

- **Mapa estratégico** – O mapa estratégico tem como objetivo básico servir como um painel dos principais fatores de sucesso da empresa, seus objetivos estratégicos e servir como guia visual para a mesma.

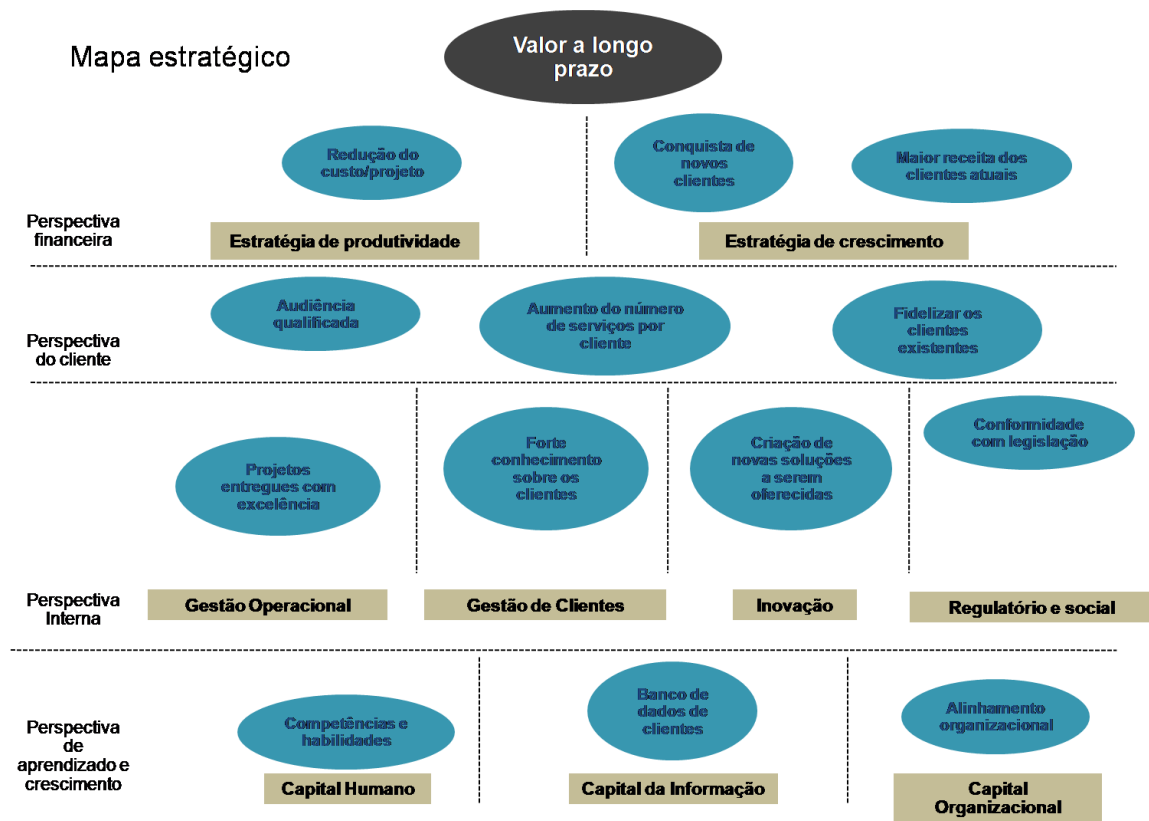


Figura 9 – Mapa estratégico da Empreendemia

- **Plano de comunicação** – Organizado em uma planilha de Excel, o plano de comunicação contém uma lista com todas as pessoas relevantes no posicionamento da empresa. Desde contatos de amigos que servirão para dar feedback ao conceito até clientes e coordenadores de incubadoras.

- **Lista de tarefas diárias** – Essa lista consiste em todos os dias de trabalho os sócios escreverem quais são as tarefas a ser realizadas no dia. Ao final do dia as tarefas realizadas são marcadas com a cor verde e as não realizadas com a cor vermelha. A lista é feita utilizando a ferramenta Google Docs que permite que ela seja acessada em qualquer computador com internet e pode ser editada simultaneamente sem a necessidade de transferências de arquivos.



Figura 10 – Lista de tarefas diárias

- **Planilha de controle e planejamento financeiro** – Através de uma planilha em Excel nós registramos todas as movimentações financeiras, nossas projeções e então comparamos os resultados planejados com os obtidos.

| | A | B | C | D | E | G | H | I |
|----|---|---|-----------|----------|-----------|-----------|-------|-------|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 40 | | | | | | | | |
| 41 | | | | Receitas | | Fevereiro | Março | Abril |
| 42 | | | Previsto | | | | | |
| 43 | | | Realizado | | | | | |
| 44 | | | | Saldo | | | | |
| 45 | | | | | | Fevereiro | Março | Abril |
| 46 | | | | Gastos | | | | |
| 47 | | | | | Previsto | | | |
| 48 | | | | | Realizado | | | |
| 49 | | | | Saldo | | | | |
| 50 | | | | | | Fevereiro | Março | Abril |
| 51 | | | | Lucro | | | | |
| 52 | | | | | Previsto | | | |
| 53 | | | | | Realizado | | | |
| | | | | Saldo | | | | |

Figura 11 – Comparação dos resultados planejados com os obtidos

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|----|--------------|---|---|---------------------------------------|------------------------------|-------|-----|-----------|-------------------------|-------------------------|--------------------|---------------|
| | Empreendemia | | | Descrição da movimentação | Detalhamento da movimentação | Valor | Dia | Mês | Categoria | Certeza da movimentação | Nota de referência | Classificação |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | Autenticação documentos | | | 4 | Fevereiro | Despesa não-operacional | Realizado | 1 | Gastos |
| 3 | | | | Entrada do CNPJ | | | 11 | Fevereiro | Despesa não-operacional | Realizado | 2 | Gastos |
| 4 | | | | Domínio | | | 5 | Fevereiro | Despesa não-operacional | Realizado | 3 | Gastos |
| 5 | | | | Consultoria: relação com investidores | | | | Março | Reculta de vendas | Previsto | | Receltas |
| 6 | | | | Honorário | | | | Março | Despesa operacional | Previsto | | Gastos |
| 7 | | | | Material publicitário | | | | Março | Despesa operacional | Previsto | | Gastos |
| 8 | | | | Documentação | | | | Fevereiro | Despesa não-operacional | Previsto | | Gastos |
| 9 | | | | Documentação | | | | Fevereiro | Despesa não-operacional | Previsto | | Gastos |
| 10 | | | | Material publicitário | | | | Fevereiro | Despesa não-operacional | Previsto | | Gastos |
| 11 | | | | Transporte | | | 9 | Março | Despesa operacional | Previsto | | Gastos |
| 12 | | | | Transporte | | | 9 | Março | Despesa operacional | Previsto | | Gastos |
| 13 | | | | Cartões | | | 4 | Março | Despesa operacional | Realizado | 4 | Gastos |
| 14 | | | | Gasolina | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 5 | Gastos |
| 15 | | | | Pedágio | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 6 | Gastos |
| 16 | | | | Pedágio | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 7 | Gastos |
| 17 | | | | Pedágio | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 8 | Gastos |
| 18 | | | | Estacionamento | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 9 | Gastos |
| 19 | | | | Estacionamento | | | 9 | Março | Despesa operacional | Realizado | 10 | Gastos |
| 20 | | | | Passagem de ônibus | | | 19 | Março | Despesa operacional | Realizado | 11 | Gastos |
| 21 | | | | Passagem de ônibus | | | 19 | Março | Despesa operacional | Realizado | 12 | Gastos |
| 22 | | | | Pedágio | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 13 | Gastos |
| 23 | | | | Pedágio | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 14 | Gastos |
| 24 | | | | Pedágio | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 15 | Gastos |
| 25 | | | | Pedágio | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 16 | Gastos |
| 26 | | | | Estacionamento | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 17 | Gastos |
| 27 | | | | Gasolina | | | 30 | Março | Despesa operacional | Realizado | 18 | Gastos |

Figura 12 – Registro das movimentações

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|----|---|---|---|--------------|--|------------------------------------|-----------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|----|----|----|-------|
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | Empreendemia | Análise de movimentação realizada | Meses | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | <input type="checkbox"/> Fevereiro | Fevereiro Total | <input type="checkbox"/> Março | Março Total | <input type="checkbox"/> Abril | Abril Total | | | | Lucro |
| 5 | | | | | Movimentações analisadas | 4 | 5 | 11 | | 4 | 9 | 19 | 30 | 15 | 28 |
| 6 | | | | | Gastos | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | <input type="checkbox"/> Despesa operacional | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | <input type="checkbox"/> Cartões | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | <input type="checkbox"/> Gasolina | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | <input type="checkbox"/> Pedágio | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | <input type="checkbox"/> Estacionamento | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | <input type="checkbox"/> Passagem de ônibus | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | Despesa não-operacional | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | <input type="checkbox"/> Autenticação documentos | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | <input type="checkbox"/> Domínio | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | <input type="checkbox"/> Entrada do CNPJ | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | Lucro | | | | | | | | | | |

Figura 13 – Controle das movimentações realizadas

| | A | B | C | D | E | F | G | | | |
|----|---|---|---|--------------|--|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | Empreendemia | Análise de movimentação prevista | Meses | | | | |
| 4 | | | | | Movimentações analisadas | <input type="checkbox"/> Fevereiro | <input type="checkbox"/> Março | <input type="checkbox"/> Abril | <input type="checkbox"/> Maio | <input type="checkbox"/> Lucro |
| 5 | | | | | Receitas | | | | | |
| 6 | | | | | <input type="checkbox"/> Receita de vendas | | | | | |
| 7 | | | | | <input type="checkbox"/> Consultoria: relação com investidores | | | | | |
| 8 | | | | | <input type="checkbox"/> Workshop: relação com investidores | | | | | |
| 9 | | | | | <input type="checkbox"/> Workshop: análise de mercado | | | | | |
| 10 | | | | | Gastos | | | | | |
| 11 | | | | | Despesa não-operacional | | | | | |
| 12 | | | | | <input type="checkbox"/> Honorário | | | | | |
| 13 | | | | | <input type="checkbox"/> Material publicitário | | | | | |
| 14 | | | | | <input type="checkbox"/> Documentação | | | | | |
| 15 | | | | | <input type="checkbox"/> Pagamento dívida | | | | | |
| 16 | | | | | Despesa operacional | | | | | |
| 17 | | | | | <input type="checkbox"/> Honorário | | | | | |
| 18 | | | | | <input type="checkbox"/> Material publicitário | | | | | |
| 19 | | | | | <input type="checkbox"/> Transporte | | | | | |
| 20 | | | | | <input type="checkbox"/> Pesquisa publicidade | | | | | |
| 21 | | | | | Lucro | | | | | |

Figura 14 – Movimentações previstas

4.6 Planejamento financeiro

Foi realizado um planejamento financeiro e os seguintes pontos foram definidos:

- Quantidade de recursos a ser investida pelos sócios
- Orçamento a ser utilizado em campanhas de Marketing
- Orçamento a ser utilizado com os custos operacionais
- Previsão de receitas para os próximos dois anos
- Estimativa de ponto de equilíbrio
- Estimativa do tempo de retorno do investimento
- Análises de retorno sobre capital investido
- Projeções de longo prazo

Um ponto relevante que foi analisado pela equipe é que financeiramente, abrir um serviço de consultoria é a forma mais interessante para começar uma empresa. Isso se deve à falta de necessidade de compras de equipamentos e matéria-prima, poucas pessoas são necessárias na operação e segundo a legislação brasileira é um tipo de empresa que pode ser adequada ao Simples Nacional, reduzindo consideravelmente a carga tributária.

Levando em conta esse fatores e o preço médio dos projetos, a taxa de retorno sobre investimento dos sócios será extremamente alta e o tempo de pagamento do investimento será rápido, comparado com outros empreendimentos, tornando-se uma opção atrativa aos recém-formados.

5. Conclusão

Após o planejamento, as análises realizadas e principalmente devido à experiência adquirida no processo, a equipe chegou à conclusão de que o empreendimento é viável.

A Empreendemia enquanto consultoria de gestão não será algo que tornará de fato os sócios extremamente ricos, porém como experiência inicial e como forma de juntar capital e contatos para a abertura de próximas empresas, o empreendimento sem dúvidas será de extremo valor para a equipe gestora.

No longo prazo, a ideia é manter a consultoria, mas com projetos esporádicos. Focando posteriormente na construção de uma empresa de base tecnológica, essa com o objetivo de conquistar liderança no mercado nacional e construção de patrimônio pessoal.

6. BIBLIOGRAFIA

ROCHA, Fabrício B. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups.** FGV, 2008.

KAWASAKI, Guy. **Reality Check: the irreverent guide to outsmarting, outmanaging, and outmarketing your competition.** Penguin Group, 2008.

Caspe, Bob. **Marketing For Entrepreneurs.** The Caspe Group, 2005.

KRÛGER, Carlos A. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: 2007.** IBQP, 2008.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy – Techniques for analyzing Industries and competitors.** The Free Press, 1980.

BHIDE, Amar. **The Questions Every Entrepreneur Must Answer.** Harvard Business Review, 1996.

MACMILLIAN, Ian C.; BLOCK, Zenas. **Milestones for Successful Venture Planning.** Harvard Business Review, 1985.

Irigay, Hélio Artur. *et. al.* **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas.** Editora FGV, 2006.

Gray, Douglas A. **Start & run a consulting business.** Self-Counsel Press, 2008.

Gottfredson, Mark. **Administração de alto impacto: como os melhores gestores alcançam resultados extraordinários.** Elsevier Editora Ltda., 2008.

Westwood, John. **O Plano de Marketing.** M. Books do Brasil Editora Ltda., 2008.

Limeira, André Luís Fernandes. **Contabilidade para executivos.** Editora FGV, 2008.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas** Editora manole, 2005.

Site Babson College: http://www3.babson.edu/Offices/ug_ccd/Entrepreneurship.cfm. Acesso em Dezembro de 2008.

Site Agência de Inovação Unicamp: <http://www.inova.unicamp.br/> Acesso em Janeiro de 2009

7. ANEXOS

7.1 Anexo A – Pesquisa de mercado

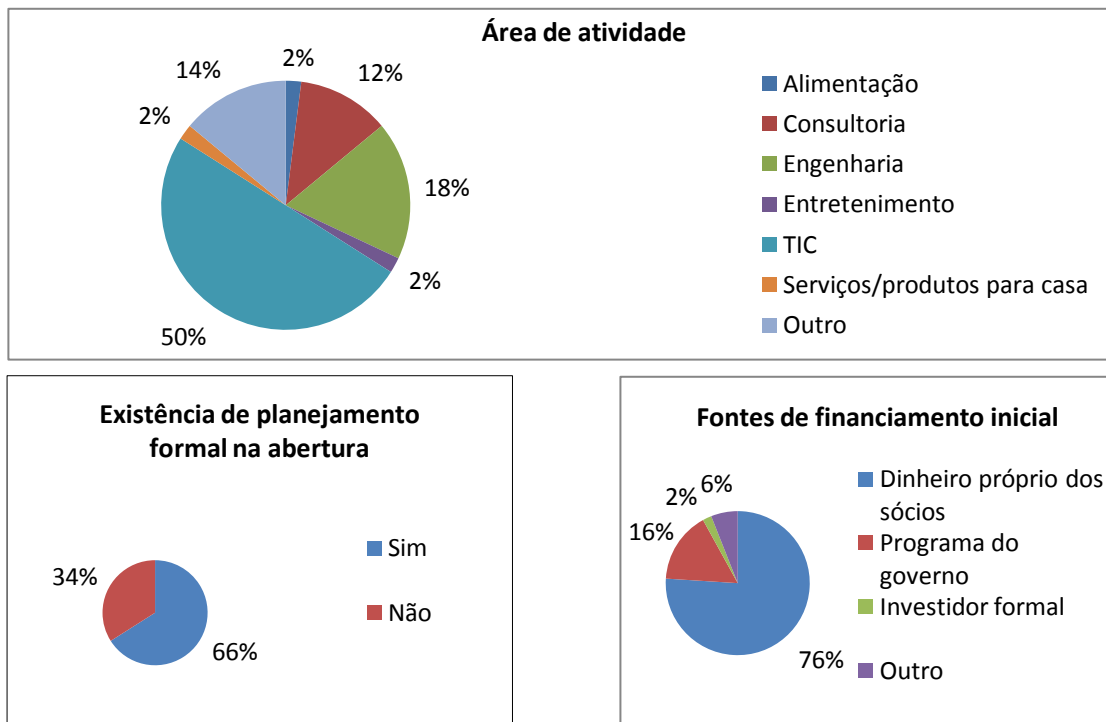
Objetivo da pesquisa

Análise do valor visto pelas empresas da região de Campinas para possível abertura de negócio na área de consultoria em gestão.

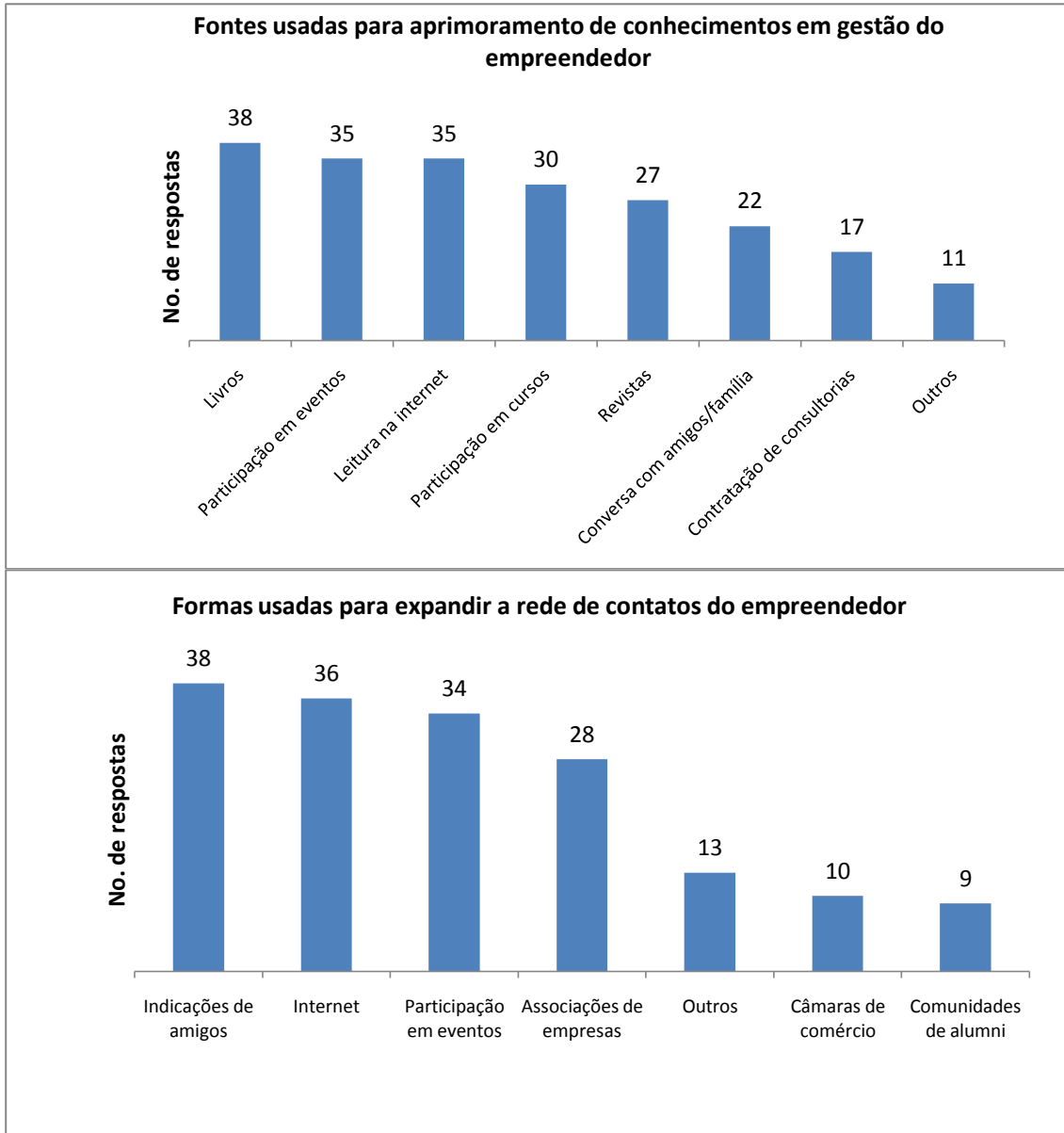
Informações gerais

- Pesquisa realizada para o trabalho de graduação do curso de engenharia de controle e automação
- Coleta dos dados em fevereiro de 2009
- 50 empresas participaram da pesquisa
- 47 das empresas avaliadas são “filhas” da Unicamp
- Nenhum nome de empresa ou contato dos empreendedores foi publicado

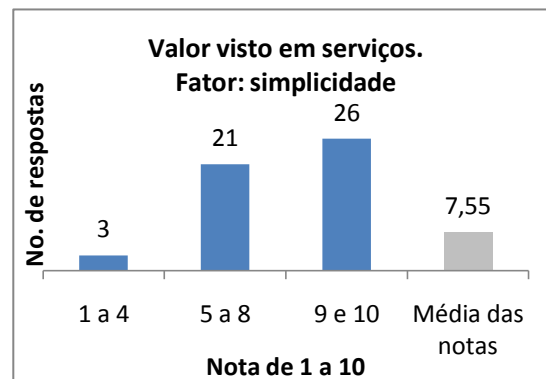
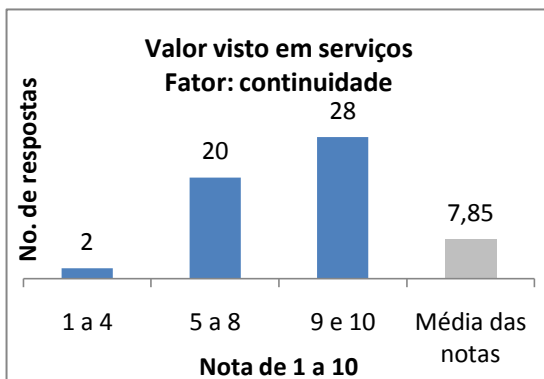
Perfil das empresas pesquisadas

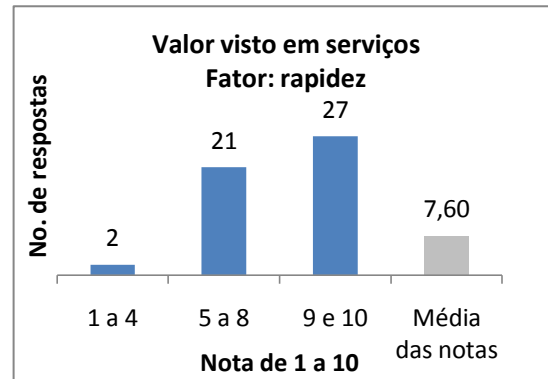
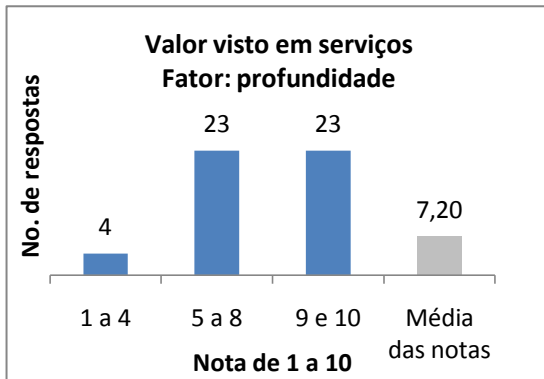
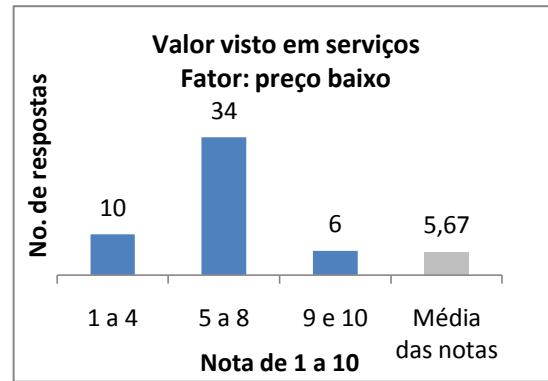
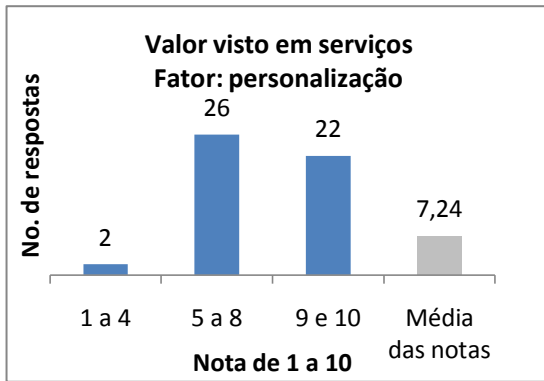


Dados sobre os empreendedores

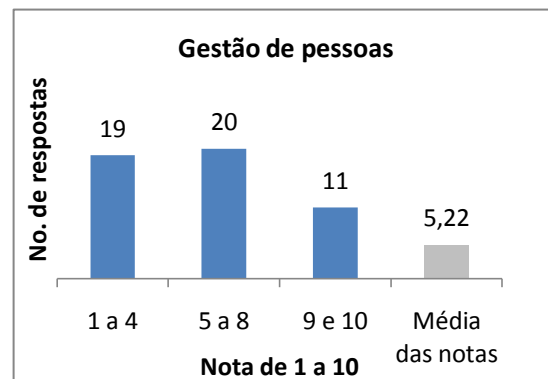
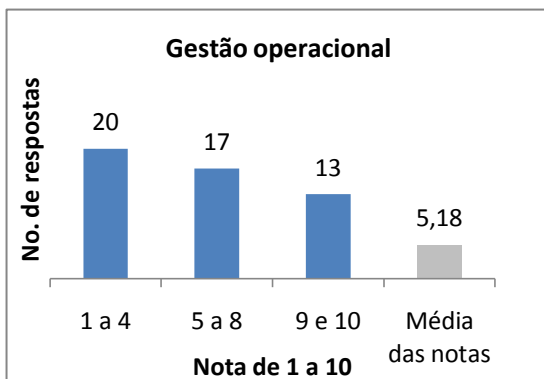
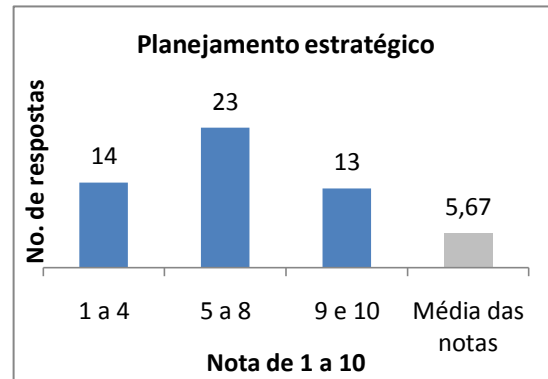
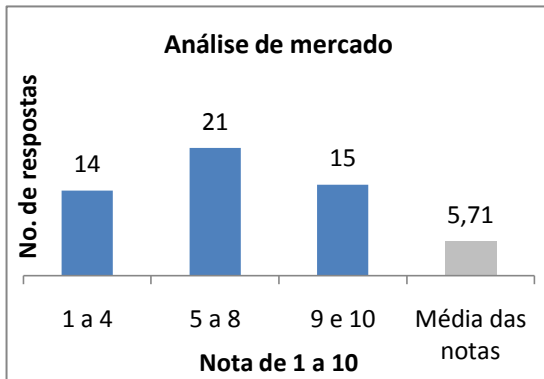


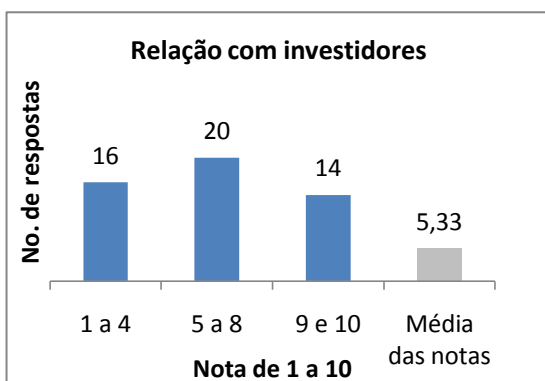
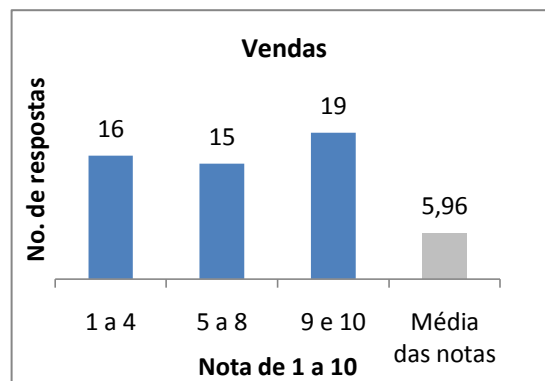
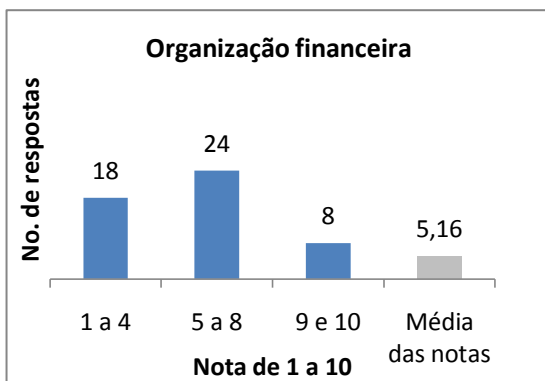
Valor visto em serviços de consultoria em gestão





Interesse do empreendedor em diversas áreas de consultoria em gestão





Conclusões

- Preço não é um fator decisivo no momento da escolha por um serviço de consultoria
- As áreas de maior interesse são as relacionadas com aumento de receita: vendas, análise de mercado e planejamento estratégico
- A internet desempenha um papel importante tanto na capacitação do empreendedor, como aumento da rede de contatos e divulgação da empresa

7.2 Anexo B – Apresentação da consultoria de Marketing



//Nome do cliente
Proposta de consultoria

Luiz Piovesana
luiz@empreendemia.com.br
+55 19 9289 0687

Millor Machado
millor@empreendemia.com.br
+55 19 9361 5820

Capa

Objetivos da consultoria

- 1 Entendimento do mercado
- 2 Definição da estratégia de posicionamento

Expansão da base de clientes

Slide 1

As etapas do projeto



Slide 2

Workshop

Conteúdo

1. Visão geral do processo de vendas
2. Metodologias utilizadas

Duração: Preço:

Aplicação

Formato de palestra



Slide 3

Estudo de Mercado

Conteúdo

1. Clientes: análise de valor
2. Análise de concorrentes
3. Recomendações

Duração: Preço:

Aplicação

Relatório com análises



Slide 4

Plano de Marketing

Conteúdo

1. Definição de ações e cronograma
2. Alocação de recursos
3. Definição de metas

Duração: Preço:

Aplicação

Moderação do processo



Slide 5

Execução da Estratégia

Conteúdo

1. Construção da base de clientes
2. Realização das vendas
3. Coleta de dados

Duração: a definir
Preço: --

Aplicação

Acompanhamento e dúvidas



Slide 6

Análise e próximos passos

Conteúdo

1. Compilação dos dados
2. Conclusões sobre a campanha
3. Recomendações

Duração: Preço:






Aplicação

Relatório com análises



Slide 7

Quadro geral

| | | | |
|---|----------------------------------|----|-------|
|  | Workshop | X | Preço |
|  | Estudo de Mercado | X | Preço |
|  | Plano de Marketing | X | Preço |
|  | Execução da Estratégia | -- | -- |
|  | Análise e próximos passos | X | Preço |

Slide 8

Ciclo de melhoria contínua



Slide final